

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

Chapter 12

Special Questions on Project Management

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

ЛОЙИҲА БОШҚАРУВИ МЕТОДОЛОГИЯСИ

Мавзу 12

Лойиҳа бошқарувига оид махсус саволлар

Пудратчи лойиҳа ишларини бажаришда амалга оширадиган вақт, харажатлар, ресурслар ва молияни бошқариш ҳамда назорат қилиш лойиҳа менежеридан катта ҳажмдаги рақамли маълумотларни яратиш, бошқариш, умумлаштириш ва шарҳлаш қобилиятини талаб қилади.

Бундай маълумотларни яратиш ва қайта ишлаш учун менежер компьютер технологияларидан фойдаланади.

Ҳозирги вақтда лойиҳа менежерига мураккаб ва кўп вақт талаб қиладиган ҳисоб-китобларни амалга оширишга ёрдам берадиган, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва энг самарали муқобил ёндашувларни ишлаб чиқиш учун кўпроқ вақт қолдирадиган кўплаб дастурий маҳсулотлар мавжуд. Лойиҳани бошқариш билан боғлиқ ҳолда компьютер дастурларининг асосий имкониятлари:

- ресурсларга бўлган эҳтиёжни вақт бўйича тақсимлаш ва уларни ўз вақтида олиш;
- лойиҳани амалга оширишнинг бориши (харажат, вақт, иш ва бошқалар) тўғрисида хулосалар бериш;
- мулти-лойиҳалар мониторингини амалга ошириш;
- ахборотни бошқариш ва ҳисобот бериш;
- харажатлар таҳлили, дисперсион ва омилий таҳлиллар;



- критик йўл таҳлили (CPM);
- ресурсларни режалаштириш ва таҳлил қилиш;
- маълумотларни тақдим этишнинг турли хил график имкониятлари (харажатлар, вақт, иш);
- субнеттингни ташкил қилиш;
- эрта огоҳлантириш тизими ва муқобил тузатувчи ечимларни таҳлил қилиш ва бошқалар.

Кучли бўлса-да, компьютер дастурлари малакали лойиҳа бошқарувини алмаштира олмайди, чунки улар ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш билан боғлиқ муаммоларни ўз-ўзидан аниқламайди ва тузатмайди. Компютер технологиялари ахборотдан фойдаланишни кўпроқ, лекин уни марказлаштирилишини ва бошқарилишини камроқ таъминлайди. Бироқ, бу лойиҳавий компанияларга ҳам фойда, ҳам зарар келтириши мумкин.

Корхоналар фаолиятига компьютерларнинг кириб келишига тўсқинлик қилаётган асосий муаммо малакали кадрларнинг етишмаслиги ҳисобланади. Лойиҳаларни бошқариш дастурларини амалга ошириш билан боғлиқ ҳолда, ходимларнинг компьютер кўникмаларига эга эмаслиги сабабли қийинчиликлар юзага келади.

Кўпгина мутахассислар компьютер технологияларининг кўлами жуда чекланган бўлган даврда таълим олишган, шунинг учун бугунги кунда улар учун компьютерни лойиҳани бошқаришнинг муҳим қисми сифатида қабул қилиш қийин.

Лойиҳа бошқарувида компьютер технологияларидан фойдаланишнинг яна бир хусусияти ахборотни марказлаштиришдан қочишдир. Бу ўз соҳасида ҳам, компьютер маълумотларини қайта ишлаш соҳасида ҳам билимга эга бўлган мутахассислар мавжуд бўлгандагина бўлимлар самарадорлигини ошириши мумкин.

Компютер дастурлари маълумотларни йўқотмасдан, лойиҳа объектидан юзлаб километр узоқликдаги муаммоларни ҳал қилиш имконини беради. Маълумотларни тўплаш ва қайта ишлашнинг такомиллаштирилган усуллари лойиҳани амалга оширишда харажатлар, вақт ва сифатни яхшироқ назорат қилиш ва баҳолашни таъминлайди.



Компютер дастурларининг қуйи сегменти нисбатан арзонлиги туфайли кичик ва ўрта корхоналарда компютер технологияларидан фойдаланиш имконияти пайдо бўлди. Бу бухгалтерия ҳисоби, молиявий режалаштириш ва лойиҳаларни назорат қилиш соҳаларида кенг имкониятлар очади.

Йирик корхоналарда бутун ахборот тизимига хизмат кўрсатиш учун тизим мутахассиси (хатто бутун бўлим) бўлиши керак – аппарат ва дастурий таъминотдан тортиб фойдаланувчиларни ўқитишни ташкил қилишгача. Кичик ва ўрта қурилиш корхоналарида бундай харажатлар қопланмайди.

Бироқ, бу ерда ҳам компютер ахборот тизимини қуриш тушунчалари йирик корхоналардаги каби бўлиши керак. Оддий ахборот тизимини қуришнинг асосий қоидалари ва кетма-кетлигини қуйидагича умумлаштириш мумкин:

1. Автоматлаштирилган ахборот тизимининг (ААТ) оддий ва мослашувчан схемасини ишлаб чиқиш.
2. ААТ схемасига мувофиқ компютер техникаси ва дастурий таъминотини олиш стандартлари ва тартибларини ишлаб чиқиш.
3. Ахборот тизимини ёки унинг алоҳида элементларини сақлаш учун мутахассисларни тайинлаш ёки ёллаш.
4. Корхона билан бирга ривожланадиган тизимни жорий этиш орқали аппарат ва дастурий таъминотни мақсадли сотиб олиш (ёки такомиллаштириш). Тизимни сотиб олишдан олдин, ишлаб чиқарувчининг ишончли компания эканлигига, ёки агар керак бўлса, бошқа компания керакли хизматни тақдим эта олишига ишонч ҳосил қилиш керак.
5. Технологик ўзгаришлар ва корхонанинг янги мақсад ва вазифаларини ҳисобга олган ҳолда ААТ схемасини даврий қайта кўриб чиқиш.
6. Маълумотларни ҳимояланганлиги ва бутунлиги режасини ишлаб чиқиш.

Компьютер дастурлари

Компютер маълумотларини қайта ишлаш усулларининг афзалликларини тушунадиган корхоналар сони кундан-кунга ортиб бормоқда. Қурилиш каби юқори рақобатбардош саноатда харажатларни камайитириш муҳим аҳамиятга эга. Лойиҳани бошқариш ва корхонанинг бошқа бизнес фаолияти учун



ишлатиладиган компьютер дастурларини тўртта асосий тоифага бўлиш мумкин:

1. Корхона фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш (иш ҳақи, дебиторлик ва кредиторлик қарзлари, ҳисоб-китоблар, бош китоб, ҳужжатлар ва ёзишмалар назорати, электрон матнли ишлов бериш ва бошқалар).
2. Лойиҳани назорат қилиш (ишларни режалаштириш, ўзгартириш ва тузатиш, вақт ва харажатларни оптималлаштириш режасини ишлаб чиқиш, ишларнинг бориши ҳақида даврий ҳисоботларни тайёрлаш, харидлар ва етказиб беришларни назорат қилиш, харажатларни назорат қилиш, симуляция ва бошқалар).
3. Лойиҳалаш ва қуриш (спецификациялар, харажатлар базаси, баҳолаш, техник ҳисоб-китоблар, таҳлиллар ва бошқалар).
4. Асосий капитални бошқариш (топшириқларни бажаришни режалаштириш, техник хизмат кўрсатиш жадвалини ишлаб чиқиш, ускунанинг ишламай қолишини таҳлил қилиш, ускунани алмаштириш дастурини тузиш ва бошқалар).

Иккита лойиҳа мутлақо бир хил бўлмаганлиги сабабли (улар ҳажми, жойлашуви, харажатлари, ташкил этилиши, қўлланилган таҳлилий усуллари, ихтисослашув даражаси ва бошқалар бўйича фарқ қилиши мумкин), ҳар бир лойиҳа ўзига хос компьютер дастурларига эга бўлиши керак.

Лойиҳани бошқариш жараёнлари ва функцияларини автоматлаштириш учун фойдаланиладиган мураккаб компьютер дастурлари одатда лойиҳа бошқарув тизимлари (ЛБТ) деб аталади.

Аксарият ЛБТлар ўхшаш характеристикалар билан тавсифланади, уларнинг асосийлари:

- режалаштириш ва назорат қилиш;
- лойиҳа тақвими;
- ҳисобот бериш;
- муқобил вариантларни таҳлил қилиш;
- мулти-лойиҳавий таҳлили.



- ЛБТ тизимларининг хилма-хиллигини яхшироқ тушуниш учун келинг, уларни таклиф қиладиган функциялар ва имкониятларга қараб таснифлаймиз:

I даражали ЛБТ - бу битта лойиҳани режалаштириш учун мўлжалланган энг оддий дастурлар.

- Улардан фойдаланиш осон ва улар яратган маълумотлар ижрочилар томонидан осон қабул қилинади.
- Ушбу ЛБТ чекланган маълумотларни таҳлил қилиш имкониятларига эга ва иш жадвалига ностандарт ўзгартиришлар киритишга имкон бермайди.

II даражали ЛБТ битта лойиҳани бошқариш, лойиҳани режалаштириш, мониторинг қилиш ва ҳисобот бериш имкониятларини тақдим этиш учун мўлжалланган.

- Улар реал вақт режимида лойиҳани ҳар томонлама таҳлил қилиш ва реал кўрсаткичлар асосида режани қайта кўриб чиқиш имконини беради.
- Ушбу турдаги дастурий таъминот режалаштириш жараёнидан ташқарида бошқариш учун мўлжалланган ва лойиҳани ярим автоматлаштирилган бошқариш имконини беради.

III даражали ЛБТ кўп лойиҳа мониторинги ва ҳисоботини ҳисобга оладиган умумий очиқ маълумотлар базаси ва мураккаб дастурий таъминотдан фойдаланиш орқали мулти-лойиҳаларни режалаштириш, мониторинг ва назорат қилиш учун мўлжалланган.

- ЛБТ-ни танлаш корхона талаблари билан белгиланади.

Барча раҳбарлар эртами-кечми ахлоқий муаммоларга, қарор ёки хатти-ҳаракатларнинг тўғри ёки нотўғрилигини аниқлаш қийин бўлган ҳолатларга дуч келишади. Лойиҳани бошқаришдаги ахлоқий муаммолар менежер ёки лойиҳа жамоасининг ҳаракатларини баҳолашнинг турли мезонлари мақбул бўлганда пайдо бўлади. Ахлоқий муаммоларнинг иккита асосий манбаи мавжуд:



1. Ички манбалар

Раҳбариятнинг кўрсатмалари, гарчи улар корхона манфаатларига мос келса-да, ижрочиларнинг ахлоқий ва ахлоқий меъёрларига зид бўлса, муаммолар пайдо бўлади. Ушбу кўрсатмалар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- хужжатларни "орқа сана билан" рўйхатдан ўтказиш;
- раҳбариятдан ёки мижоздан салбий маълумотларни яшириш;
- лойиҳани амалга оширишнинг жорий ҳолати тўғрисидаги ҳисоботни сохталаштириш;
- сотиш режасини бажариш учун харидорга олдиндан нуқсонли маҳсулотни етказиб бериш.

2. Ташқи манбалар

Лойиҳа иштирокчилари жамоа аъзоларидан ёки ижрочилардан корхона манфаатларига мос келадиган, лекин ижрочиларнинг ахлоқий ва ахлоқий меъёрларига зид бўлган ҳаракатларни бажаришни талаб қилганда муаммолар пайдо бўлади. Бу талабларга қуйидагилар киради:

- мижознинг назарида корxonанинг ижобий имиджини сақлаб қолиш учун ахборотни бузиш;
- мижознинг рақобатчиларидан бирига зарар етказиши мумкин бўлган нотўғри маълумотларни тарқатиш;
- ўз корxonасининг ғалабасига кўмаклашиш мақсадида буюртмачи вакилининг илтимосига биноан таклифда ёлғон маълумотларни тақдим этиш.

Шундай қилиб, ахлоқий қарор қабул қилиш учун лойиҳа менежери ҳам фирма манфаатларини, ҳам лойиҳада ишлайдиган ходимларнинг манфаатларини ҳисобга олиши керак. Ходимларнинг хулқ-атвори ва корхона фаолиятининг ахлоқий қоидаларини таъминлаш учун улар ахлоқ кодексини ёки ахлоқ кодексини нашр этадилар.

Ахлоқий хулқ-атворнинг афзалликларидан бири ишончли, ҳалол ва масъулиятли ҳамкор сифатида ижобий обрўни яратиш ва қўллаб-қувватлашдир, бу сизга янги мижозларнинг ишончини қозониш ва бозорда ишончли ўринни эгаллаш имконини беради. PMI ва IPMA каби профессионал лойиҳаларни бошқариш ташкилотлари лойиҳа менежерлари



учун ўзларининг хулқ-атвор қоидаларини ишлаб чиқдилар. Ушбу ҳужжатлар тўрт қисмга бўлинган:

1. Лойиҳа менежерларининг касбий ва ижтимоий фаолиятига қўйиладиган талабларга мувофиқлиги.
2. Лойиҳа менежерларининг иш жараёнида хатти-ҳаракатлари.
3. Лойиҳа менежерларининг иш берувчилар ва мижозлар билан муносабатлари.
4. Лойиҳа менежерларининг бутун жамият билан муносабатлари.

1. Лойиҳани бошқариш бўйича мутахассислар ўзларининг касбий ва ижтимоий фаолияти учун юқори стандартларга жавоб беришлари керак:

- ҳаракатлар учун жавобгар бўлиш;
- тегишли таълим ва тажрибага эга бўлган тақдирдагина ёки иш берувчи ёки буюртмачи уларнинг малакасига ишонч ҳосил қилгандан кейингина лойиҳаларни бошқариш ва ҳар қандай мажбуриятларни ўз зиммасига олиш;
- касбий маҳоратни юқори даражада ушлаб туриш ва малака ошириш ва касбий сертификатлаш муҳимлигини билиш;
- ўз касбининг ҳалоллиги ва обрў-эътиборини сақлашга ҳисса қўшиш;
- тажриба алмашишда фаол иштирок этиш, ҳамда ҳамкасблар ва ходимларни бунга ундаш;
- улар фаолият юритаётган мамлакат қонунларига риоя қилиш;
- ўз фаолиятини ушбу Кодексга мувофиқ амалга ошириш ва ҳамкасбларини худди шундай ҳаракат қилишга ундаш.

2. Лойиҳани бошқариш бўйича мутахассислар ўз фаолияти давомида қуйидагиларга мажбур:

- максимал маҳсулдорликни таъминлаш, ҳаражатларни минималлаштириш;



- ажратилган бюджет ва муддатларда лойиҳа сифатининг режалаштирилган даражасига эришиш учун лойиҳани профессионал бошқариш усуллари ва воситаларини қўллаш;
- жамоа аъзолари, ҳамкасблари, ходимларини ирқий, диний, жинси, ёши ёки ижтимоий белгилари бўйича камситмаслик;
- жамоа аъзоларини зарарли жисмоний ва руҳий таъсирлардан ҳимоя қилиш;
- жамоа аъзоларига тегишли меҳнат шароитлари ва ҳаракат эркинлигини таъминлаш;
- ўз мурожаатида танқидни конструктив тарзда қабул қилиш ва бошқаларнинг ҳаракатларига танқидий муносабатда бўлиш;
- жамоа аъзолари, ҳамкасблари ва ходимларига уларнинг касбий ривожланишида ёрдам бериш.

3. Лойиҳани бошқариш бўйича мутахассислар ўз иш берувчилари ва мижозларига нисбатан қуйидагиларга мажбур:

- касбий ва бизнес масалаларида уларни виждонан вакиллик қилиш;
- агар тижорат сири бўлса, лойиҳанинг бизнес ва техник масалаларига тааллуқли маълумотларни учинчи шахсларга ошкор қилмаслик;
- манфаатлар тўқнашувига олиб келиши мумкин бўлган турли ҳолатлар тўғрисида ўз иш берувчиларига, мижозларига, улар номидан иш юритиши мумкин бўлган касбий жамоаларга ёки жамоат ташкилотларига маълум қилиш;
- иш берувчилар ёки мижозлар билан ишбилармонлик алоқаларида бўлган шахсларга бевосита ёки билвосита пора, совғалар, совғалар бермаслик ёки олмаслик, номинал қийматидан ортиқ тўлаш ёки хизматлар кўрсатмаслик;
- лойиҳанинг сифат даражаси, унинг қиймати ва муддатлари тўғрисида объектив ва реал ҳисоботларни тақдим этиш.

4. Жамият билан боғлиқ ҳолда лойиҳаларни бошқариш бўйича мутахассислар қуйидагиларга мажбур:



- жамоат хавфсизлиги, саломатлиги ва фаровонлигини ҳимоя қилишни таъминлаш, лойиҳанинг жамоат манфаатларига дахлдор бўлган соҳаларида суиистеъмоллик ва ҳуқуқбузарликларга қарши чиқиш;
- лойиҳа бошқаруви касбини ва унинг ютуқларини жамоатчилик эътироф этиш ва қадрлашга ёрдам бериш.

Корхонанинг барча ходимлари томонидан ахлоқий меъёрларга риоя қилиш одамлар ўртасида ҳам, лойиҳада иштирок этувчи корхоналар ўртасида ҳам ишонч муҳитини яратади. Хулқ-атвор меъёрлари ва стандартлари лойиҳани бошқаришнинг алоҳида таркибий қисми - корхонанинг корпоратив маданияти бўлиб, у кадриятлар тизимини, натижаларни баҳолаш усулини ва ҳамкасблар ўртасидаги ўзаро муносабатларни, шунингдек, корхона бошқаруви ва лойиҳаларни бошқариш турини ўз ичига олади.

Корпоратив маданият - бу лойиҳада иштирок этаётган ишчиларнинг устувор одатлари ва умидларининг ифодасидир.

Лойиҳа менежери ёки корхона менежери корпоратив маданият тамойилларига асосланиб, маълум турдаги ходимларни жалб қилиши, уларни зарур ҳаракатларни бажаришга рағбатлантириши, ходимларнинг содиқлигини таъминлаши ва ҳоказо. Корпоратив маданиятнинг хусусиятлари корхонада ва ташқи муҳитда ишлайдиган одамларнинг шахсий хусусиятларига боғлиқ.

Корпоратив маданиятнинг кучли ва заиф томонларини, уларнинг лойиҳаларни амалга оширишга таъсирини баҳолаш учун омилларни уларнинг таъсир даражаси бўйича аниқлаш ва тартиблаш ва йўналтирилган таъсир соҳаларини аниқлаш керак. Кучли корпоратив маданиятга эга бўлиш қуйидагиларга ёрдам беради:

- низоларни яхшироқ бошқариш орқали иш фаолиятини яхшилаш;
- биргаликда ишлаш учун қулай шароитлар яратиш.

Кучли корпоратив маданиятнинг камчиликлари қуйидагилардан иборат:

- унинг авторитар тизимга ўтиш хавфи;
- ҳар қандай ўзгаришларни амалга оширишда қийинчилик;
- янгиликка нисбатан консерватизм ва скептицизм.



Заиф корпоратив маданият одатда қадриятлар вақти-вақти билан ўзгариб турадиган янги корхоналарда ва ёмон бошқарув, салбий ташқи таъсирлар ёки бошқа сабабларга кўра инқироз ҳолатида бўлган корхоналарда пайдо бўлади.

Лойиҳани бошқаришда корпоратив маданият самарали жамоани шакллантиришга ҳисса қўшадиган лойиҳа маданиятининг махсус шаклини олиши мумкин. Лойиҳа менежерига лойиҳа бошқаруви ходимлари ва амалга оширувчиларда тегишли маданиятни яратиш учун етарли ваколат берилиши керак.

Лойиҳанинг мураккаблиги, тури ва давомийлиги лойиҳа маданиятини яратиш қобилиятига сезиларли таъсир кўрсатади. Лойиҳа маданияти нисбатан янги тушунча бўлиб, ҳозиргача олимлар ўртасида уни тушунишга ягона ёндашув мавжуд эмас. Фақат корхонанинг корпоратив маданияти ва лойиҳа маданияти маълум даражада бир-бирини тўлдириши ва ўзаро таъсир қилиши кераклиги ҳақида тушунча мавжуд. Муҳим масала - янги ходимларни лойиҳа маданиятига интеграция қилиш.

Маданият ва лойиҳа жамоаси яхши шакланган бўлса, янги ходимларни мослаштириш нисбатан осон. Агар бирон сабабга кўра барча ходимлар учун лойиҳа маданиятида ўзгаришлар юз берса, бундай ўзгаришлар амалда қўлланилиши керак. Бу Левиннинг уч босқичли моделига мувофиқ амалга оширилиши мумкин, унга кўра эски лойиҳа маданияти аввал “эритилади” (unfreezing), сўнгра “ўзгартирилади” (movement) ва кейин маълум вақт давомида “қайта музлатилади” (refreezing).

Лойиҳа маданиятини эритиш босқичи, эҳтимол, энг қийин, чунки консерватизм ва ҳар қандай ўзгаришларга қаршилик деярли ҳар қандай жамоанинг имманент фазилатлари. Ташкилот қанчалик ёш бўлса, корпоратив маданиятдаги ўзгаришлар эҳтимоли шунчалик юқори бўлади. Шунинг ҳам ёдда тутингки, заиф маданият кучлидан кўра таъсирга кўпроқ мойил бўлади.

Шундай қилиб, ҳозирги вақтда корпоратив маданият ва лойиҳалар маданиятини бошқариш стратегиясини яратиш, уларни корхонанинг миссияси ва мақсадларига мувофиқ ривожлантиришнинг асосий йўналишларини очиқ бериш керак. Лойиҳани давом эттириш мақсадга мувофиқ бўлмаган бир қатор вазиятлар мавжуд. Лойиҳадаги барча ишларни тўхтатиш ёки тугатиш тўғрисидаги қарорнинг асосий сабабларини кўриб чиқамиз:

- барча режалаштирилган мақсад ва вазифаларга эришишнинг иложи йўқлиги;



- ноҳолис режалаштириш ва маркетинг прогнозлари;
- лойиҳага муқобилнинг пайдо бўлиши;
- корхона бошқаруви ва стратегияси манфаатларидаги ўзгаришлар;
- лойиҳани амалга ошириш муддатининг тугаши;
- лойиҳа бюджетидан ошиб кетиш;
- масъул шахслар ёки малакали мутахассисларнинг корxonани тарк этиши;
- миждознинг лойиҳани тугатиш тўғрисидаги асоссиз қарори;
- муаммоларни ҳал қилиш учун ресурсларнинг етишмаслиги.

Лойиҳани самарали бошқаришга буюртмачи, корхона раҳбарияти ва бошқарув жамоасининг бошқарув хатолари ҳам халақит беради. Лойиҳани амалга ошириш жараёнида менежер тушиб қолиши мумкин бўлган тузоқлардан баъзиларини кўриб чиқамиз:

- ўз-ўзини назорат қилмаслик ва ўзининг кучли томонларини кадрламаслик (ўз кучсиз ва кучли томонларини билиш - лойиҳани самарали бошқариш йўлидаги биринчи жиддий қадам);
- тўғридан-тўғри амалга ошириш бўйича ишларга зарар етказадиган лойиҳани амалга оширишга хизмат кўрсатиш бўйича фаолият учун вақтни йўқотиш ("ҳужжатлар билан ишлаш", турли ҳисоботларни тайёрлаш ва бошқалар);
- ваколатларни ҳаддан ташқари ошириб юбориш, шунингдек, масъулиятни ўз зиммасига олишни истамаслик;
- самарасиз алоқалар (жуда тез-тез учрашувлар, кераксиз телефон қўнғироқлари, лойиҳа иштирокчилари ўртасида нотўғри маълумот алмашиш тизими ва бошқалар).

Ҳеч бир лойиҳа мукамал эмас, шунинг учун лойиҳа жамоаси доимо ҳар хил муаммоларни ҳал қилишга қаратилган назорат ҳаракатларини амалга ошириши керак. Кўпинча уларни ҳал қилиш учун ҳаракатлар комбинацияси талаб қилинади. Лойиҳани бошқаришда муаммоларни ҳал қилиш ва оқилона қарорлар қабул қилишнинг асосий босқичларини кўриб чиқамиз.

Биринчи босқичда муаммони ҳар томонлама таҳлил қилиш амалга оширилади. Бу ерда иккита ёндашувни ажратиш мумкин.



- Улардан биринчисига кўра, муаммо тугалланган ва бошқарув жамоаси унинг юзага келишининг салбий оқибатларини камайтириш учун имкон қадар тезроқ ечим топиши керак.
- Иккинчи ёндашувга кўра, муаммоли вазият ҳали пайдо бўлмаган ва бошқарув жамоаси унинг юзага келиш эҳтимолини минималлаштириш учун фаол чоралар кўриши керак.
- Бундай ҳолда, муаммони ҳал қилиш нафақат лойиҳани амалга оширишга таҳдидлар, балки бутун лойиҳа учун вазиятнинг мумкин бўлган ёмонлашуви билан боғлиқ.

Иккинчи босқичда лойиҳа жамоаси муаммони ҳал қилишнинг реал мезонларини (вақт, моддий, инсоний, молиявий ресурслар ва бошқалар) белгилаши керак.

- Миқдорий чегара одатда корхона ҳажмига тескари пропорционалдир.
- Лойиҳа жамоаси, шунингдек, муқобил ечимларни баҳолашнинг энг самарали усуллари ва стандартларини аниқлаши керак.

Учинчи босқичда муаммонинг муқобил ечимлари ишлаб чиқилади.

- Идеал ҳолатда, барча мумкин бўлган алтернативаларни ишлаб чиқиш керак, аммо амалда улар энг яхши вариантни эмас, балки иккинчи босқичда ўрнатилган параметрлар ва чекловларни қондирадиган мақбул вариантни танлашга мурожаат қилишади.

Тўртинчи босқичда лойиҳа жамоаси иккинчи босқичда белгиланган усуллар ва стандартлардан фойдаланган ҳолда муқобил вариантларни баҳолайди.

- Турли хил нарсаларни таққослаш усулларига алоҳида эътибор қаратилади, уларни умумий вариантга келтиришга ҳаракат қилади ва иложи бўлса, вариантларни баҳолашни қўллайди.

Бешинчи босқичда тўртинчи босқич натижаларига кўра, энг қулай умумий оқибатларга эга бўлган муқобилни танлаш керак.

- Вариантлардан қайси бири энг яхши эканлигини аниқ аниқлашнинг имкони бўлмаганда, қарор жамоа аъзолари ва лойиҳа менежерининг тажрибаси ва билимлари асосида қабул қилинади.



Кўпгина муаммоларни ҳал қилиш лойиҳани амалга оширишда иштирок этаётган одамларнинг профессионаллиги ва хатти-ҳаракатларига боғлиқ: жамоа, лойиҳа иштирокчилари ва ижрочилари. Лойиҳанинг миқёси ва мураккаблиги қанчалик катта бўлса, унинг корхона, давлат ва умуман жамият учун аҳамияти қанчалик муҳим бўлса, муаммоларни ҳал қилиш шунчалик қийин бўлади. Шу муносабат билан, лойиҳаларни бошқариш бўйича халқаро стандартларни ишлаб чиқиш ва умумий қабул қилиш муҳимлигини ортиқча баҳолаб бўлмайди.

Хулосалар

1. Замонавий компютерлаштирилган лойиҳаларни бошқариш тизимлари ресурсларни режалаштириш ва таҳлил қилиш, ахборот оқими ва ҳисоботларни бошқариш, кўп лойиҳаларни бошқариш, лойиҳанинг боришини мониторинг қилиш ва назорат қилиш, зарур ва мавжуд ресурсларга мувофиқ лойиҳага ўзгартиришлар киритиш ва бошқа баъзи ҳаракатларни амалга ошириш имконини беради.
2. Лойиҳани бошқариш тизимлари функциялари ва имкониятларига қараб, одатда уч даражага бўлинади - биринчи даражали жуда оддий тизимлардан кўп лойиҳаларни бошқариш учун мўлжалланган энг мураккаб учинчи даражали тизимларгача.
3. Дунёда энг кўп қўлланиладиган лойиҳаларни бошқариш стандартларига Америка PMI PMBoK стандарти ва халқаро IPMA ISB стандарти киради. ИПМА га мос келадиган ягона рус стандарти бу Лойиҳа бошқаруви бўйича мутахассисларнинг малакасига миллий талаблар (КМТ). Ҳозирда лойиҳаларни бошқаришнинг ягона халқаро стандарти ишлаб чиқилмоқда.
4. Хулқ-атвор этикаси ҳам корхона корпоратив маданиятининг, ҳам лойиҳа бошқарувининг ажралмас қисмидир. Натижада, PMI ва IPMA каби профессионал лойиҳаларни бошқариш ташкилотлари лойиҳа менежерлари учун ахлоқий кодексларни ишлаб чиқдилар.
5. Ўз вазифаларини самарали бажариш учун лойиҳани бошқариш бўйича мутахассислар маълум шахсий фазилатларга эга бўлиши керак. Профессинал лойиҳаларни бошқариш ташкилотлари сертификатлаш учун фойдаланиладиган менежерларнинг шахсий фазилатларини синаш тизимларини ишлаб чиқдилар.



Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (7th edition) - The Project Management Institute (PMI) - 2021 (7th edition)
2. Project Management for Humans: Helping People Get Things Done - Brett Harned - 2017
3. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time - Jeff Sutherland - 2015
4. Making Things Happen: Mastering Project Management - Scott Berkun - 2008 (revised edition)
5. Project Management for the Unofficial Project Manager - Kory Kogon - 2015
6. The Lazy Project Manager: How to be Twice as Productive and Still Leave the Office Early - Peter Taylor - 2015 (2nd edition)
7. Minute Manager: Managing Projects - Harvard Business Review - 2014
8. Risk Up Front: Managing Projects in a Complex World - Adam Josephs and Brad Rubenstein - 2018
9. Principles: Life and Work - Ray Dalio - 2017
10. Управление проектами организации - Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018
11. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА - Э. Верзух. - М.: Диалектика - 2019
12. Стратегическое управление проектами - С.В. Володин. - М.: Ленанд - 2019
13. Гибкое управление проектами и продуктами - Б.Л. Вольфсон. - СПб.: Питер - 2019
14. Управление проектами - И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком - 2018
15. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие - Ю.П. Ехлаков - СПб.: Лань - 2019
16. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс - 2018
17. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер – 2015

